

Planificació estratègica: un model d'organització de futur. El cas de l'Associació Alba¹

Maite Trepap Burgués - Directora-Gerent del Grup Alba

1. Breu història i missió de l'organització

L'Associació Alba és una entitat sense ànim de lucre, que presta serveis d'atenció a les persones amb especials dificultats de les comarques de l' Urgell, la Segarra i el Pallars Jussà. L'Associació Alba neix l'any 1975 com a iniciativa d'un grup de famílies de persones amb discapacitat intel·lectual que tenien una necessitat: l'educació per als seus fills. El naixement de l'entitat sorgeix a partir de la creació de l'escola d'educació especial. Al voltant de l'escola, i al llarg d'aquests 43 anys, Alba ha anat articulant els serveis i suports, segons les necessitats i demandes de les pròpies persones i les seves famílies.

L'organització s'estructura en diferents àrees que, de manera integral i transversal, ofereixen suports a les persones en tots els àmbits i en totes les etapes de la vida:

- Àrea de persones i famílies
- Àrea de salut
- Àrea d'habitatge
- Àrea educativa-terapèutica
- Àrea de formació i inserció
- Àrea de treball
- Àrea d'oci i temps lliure
- Àrea de serveis comuns

La raó de ser de l'Associació Alba és acompanyar a les persones en la realització dels seus desitjos i il·lusions oferint recursos i serveis de qualitat i promovent un territori inclusiu i compromès. Els valors que hi ha darrere l'associació i la seva gent són els següents:

- Compromís social amb les persones i el territori

Alba és una entitat que s'estima la seva gent i el seu territori. Per això, treballa les actituds que promouen la igualtat d'oportunitats, l'autonomia de les persones i el respecte per la seva intimitat.

1. En el moment d'escriure aquestes línies la planificació estratègica està gairebé enllestida. El nou model organitzatiu feia més adient redefinir l'entitat com a Grup Alba, sense perdre ni els valors ni el principi de l'Associació.

MARC ESTRATÈGIC 2017-2020

ALBA EN XIFRES 2018
COL·LECTIUS ATEÇOS AMB SERVEIS I PROJECTES OBERTS A LA CIUTADANIA
INFANTS 2.570
CDIAP, Casals, extraescolars, colònies Quàlia
JOVES 459
Estiu Jove, Camps Treball, Projectes Europeus, Noves oportunitats
ADULTS 490
Orientacions als Punts Incorpora
GENT GRAN 64
Servei Atenció Domiciliària
LA FAMÍLIA D'ALBA COMPROMESA AMB LES PERSONES I EL TERRITORI
PERSONES AMB ESPECIALS DIFICULTATS 326
PROFESSIONALS 345 · 72 Treballadors amb Certificat de Discapacitat
9,07 Índex de satisfacció dels professionals a parlar amb Alba, segons l'enquesta del Baròmetre Social de la Xarxa d'Economia Solidària

SOCIS 540
VOLUNTARIS 105
TANCAMENT 2018
↑ INGRESSOS
 2018: 7,66M€

↓ DESPESES
 2018: 7,59M€

PRESSUPOST 2019 7,5M€
QUÈ VOL LA PERSONA?

 Treballem amb la metodologia d'una **Organització Centrada en la Persona** que ens permet oferir un pla d'atenció individualitzat on s'acompanya a la persona i se li ofereix els suports necessaris per tal d'aconseguir els seus desitjos i il·lusions.

Educació terapèutica

Salut

Formació, inserció i Treball

Habitatge

Lleure inclusiu
ÀREES DE TREBALL
ÀREA EDUCATIVA TERAPÈUTICA

 Centre de Desenvolupament i Atenció Precoç
 Escola Alba
 Centre Ocupacional Alba

REpte: apropar els serveis a les persones del territori amb nous projectes.

260
Infants atesos al CDIAP 2018
54
Alumnes Escola Alba
85
Persones Centre Ocupacional
ÀREA DE SALUT

 Programes de Salut
 Seguitment de la Salut

Prioritzem la nova Àrea de Salut que s'estructura amb sis equips de treball:

 Alimentació saludable · Sexe-afectivitat
 Activitat física · Benestar emocional
 Activitat terapèutica · Seguitment de la salut

ÀREA PERSONES I FAMÍLIES

 Organització Centrada en la Persona
 Famílies
 Ètica i drets
 Projectes

 Implementem l'**Organització Centrada en la Persona** en l'àmbit comunitari.

Fomentem la participació de les persones amb especials dificultats i les seves famílies.

ÀREA D'HABITATGES

 Llar Alba
 Llar Aleix
 Programes Suport a la Llar
 Nova Llar Sant Martí
 Servei Atenció Domiciliària

Ampliem la xarxa de pisos amb lloguer social, i augmentem en 20 el nombre de persones ateses.

 Continuem treballant en el projecte de la **Nova Llar-Residència de Sant Martí** i serveis de suport a la gent gran del territori.

153 Persones ateses a l'àrea d'habitatges.

ÀREA ALIMENTÀRIA

 Cuina de col·lectivitats
 Restaurant El Gat
 Càtering

 Treballem amb **dues cuines centrals i dues cuines satèl·lit** que preparen menjar pels menjadors escolars, càterings i llars d'Alba.

 Realitzem **900** menús diaris.

ÀREA DE TREBALL

 Obrador El Rosal
 Netja
 Bugallera
 Jardineria
 Manipulats

 Neix "**Alba Inserció**", la nova empresa d'inserció del Grup Alba per a persones amb risc d'exclusió.

REpte: Garantim la **sostenibilitat econòmica** de l'entitat després de l'impacte de l'augment del SMI.

ENFOC. ÀREA DE FORMACIÓ I INSERCIÓ

 Prebaboral
 Programa Incorpora
 Punt Formador Incorpora
 Formació interna
 Centre de Recursos Europeus
 Voluntariat

490 Persones Orientades al punt Incorpora

116 Insercions a empresa ordinària

146 Mobilitats realitzades pel Servei de Voluntariat Europeu

13 Persones usuàries participen en intercanvis

20 Professionals es formen a Europa

13 Persones participen en el servei de Prebaboral

QUÀLIA, ÀREA DE LLEURE INCLUSIU

 Extraescolars, tallers i casalets
 Lleure inclusiu
 Casa colònies Vall de Boi
 Club Alba
 Club Social Airecal

 Apostem per una **organització cooperativa** dins del Grup Alba, grup d'entitats d'economia social, especialitzada en l'àmbit del lleure i l'educació.

646 Inscripcions en les 55 activitats de lleure inclusiu el 2018

fundació
albafutur

 La **Xarxa d'Empreses Sòcies** ja compta amb 10 empreses que col·laboren en els nostres projectes.

 Impulsem el **projecte de fusteria** amb 4.918€ aconseguits a través de crowdfunding

 Creem el **Pla d'Habitatge** per donar resposta a les necessitats actuals i futures de les persones.

a albaJussà

 Nou model organitzatiu amb la creació de la cooperativa **Alba Jussà** com a nova entitat d'economia social sota el paraigua del Grup Alba.

41 Persones Ateses

3 sessions de dinamització a famílies

18 Activitats Setmanals

2 Pisos socials gestionats

a l'espigol
 grup alba

 Oferim serveis per a les persones amb necessitats especials a la **Segarra** treballant des de la inclusió a la comunitat.

 Iniciem una **nova activitat laboral** terapèutica de fusteria

 Una família de **19** persones ateses.

- Emprenedoria i Innovació

L'associació té un esperit emprenedor i es planteja els reptes com a oportunitats per a créixer i per a impulsar nous projectes en benefici de les persones. Els seus integrants tenen una mentalitat oberta i mirem cap al futur.

- Responsabilitat

Alba exerceix la seva tasca amb el màxim rigor i competència vers les persones i vers la pròpia entitat. Ofereix serveis professionals de qualitat, garantint la seva sostenibilitat. La participació, la transparència i la il·lusió defineixen la manera de fer les coses i garanteix la millora continua. L'organització creu en la transformació social i en la possibilitat de construir un món millor.

L'any 2018, en el desenvolupament de la planificació estratègica 2016-2020: “Alba 2020, tots som motor de canvi”, que es comentarà més endavant, l'Associació es consolida amb el nom de Grup Alba, un model organitzatiu autogestionat format per diferents entitats d'economia social creades per la seva especialització, la situació territorial i per poder funcionar de manera més eficient. Totes elles comparteixen els mateixos valors i línies estratègiques del marc “Alba 2020, tots som motor de canvi”.



En aquest nou organigrama, l'Associació Alba aglutina l'essència del grup i les àrees principals que ofereixen suport i acompanyament a les persones. El Club esportiu Alba promou la salut i la inclusió a través de l'esport. La Fundació Alba Futur té com a objectiu principal captar fons per projectes de futur per a les persones. La cooperativa Alba Jussà treballa per consolidar nous serveis a la zona del Pallars Jussà transformant la vida de moltes persones i famílies. L'àrea de serveis i projectes de lleure gestionada per Qualia i que ben aviat esdevindrà una cooperativa, s'ha convertit en pocs anys en un servei de referència al territori per a infants i joves. Finalment, destaca la propera creació d'una empresa d'inserció que donarà resposta als col·lectius amb risc d'exclusió. S'ha de tenir en compte que el Grup Alba no tindria sentit sense el suport dels agents del territori. El treball en xarxa permet multiplicar les oportunitats per a les persones, compartir els recursos i transformar l'entorn en un èxit col·lectiu.

2. Planificació estratègica 2016-2020. Nou model organitzatiu d' Alba: Tots som motor de canvi

2.1. Breu descripció

L'any 2008 es va començar a implantar un nou model organitzatiu més flexible, amb gran nivell d'adaptabilitat i alhora que permetés certa agilitat en la presa de decisions. Assessorats per l'empresa Hobest es va implantar un model organitzatiu pioner a Catalunya. Els serveis estan liderats per la figura del gestor i d'un equip capaç d'autogestionar-se amb l'objectiu de ser més eficients. A partir d'una sèrie d'eines de seguiment, el gestor amb el seu equip marca els objectius a assolir i els passos necessaris per aconseguir-los. També gestiona el seu propi pressupost i, amb l'acompanyament de l'equip directiu, pren les seves pròpies decisions en benefici del servei i de l'entitat. Aquest sistema organitzatiu basat en l'autogestió dels equips fomenta el repartiment de responsabilitats, la implicació en la presa de decisions i al mateix temps, potencia el millor de cada professional, afavorint el seu creixement dins l'associació.

L'any 2012 l'Associació Alba va treballar el seu marc estratègic 2012-2016 enfocat a situar a la persona al centre, per esdevenir una Organització Centrada amb les Persones i anar redefinint les formes de treballar a partir de les necessitats detectades.

L'any 2016 es va elaborar un nou marc estratègic 2016-2020. Des de l'entitat es volia tenir un escenari de futur que fomentés la participació de les persones i professionals en les decisions que afecten el futur de l'entitat. És per això que tal com es comentarà més endavant, en el seu procés de definició va ser clau la participació de totes les veus de l'organització: professionals, persones dels serveis, famílies, voluntaris i socis. El lema escollit va ser "Alba 2020, tots som motor de canvi" perquè recollia la idea de procés participatiu i transformador de la realitat que ens envolta. Des de l'entitat s'era conscient que s'estava en un moment en què el canvi de paradigma implicava entendre que les dificultats no tenen res a veure amb les persones sinó amb els entorns. Per això, el que pertocava com a entitat era i és activar un tipus d'organització d'agents i recursos capaços de transformar les dificultats en oportunitats. La finalitat era caminar cap a un procés de vida independent on les persones amb capacitats diferents participin i siguin auto-gestores de les seves vides, tenint garantits tots els seus drets com a ciutadans amb plena inclusió a la comunitat.

2.2 Agents implicats

A fi i efecte que els diferents col·lectius participessin i se sentissin implicats en l'elaboració del marc 2016-2020, es van dur a terme un seguit d'accions d'entre les quals en destaquen algunes:

Les persones: creació de grups focus; potenciació dels consells de participació i les assemblees periòdiques dels diferents serveis; elaboració de documents, resums de fàcil comprensió i lectura.

Els/ Les Professionals: canals de comunicació periòdics i setmanals amb enquestes de participació; bústia de demandes i suggeriments; treball estratègic en les reunions d'equip; debat dels diferents punts a regular en el reglament de règim intern.

Les famílies: creació dels diferents grups de suport; participació en els consells i jornades de reflexió i formació organitzades segons les seves demandes; enquestes de satisfacció.

Voluntaris: instaurar i consolidació de la crida al voluntariat; implicació de grups de voluntaris de l'entitat en diferents projectes del territori (La Marxa dels Castells, La Jamborinada, etc.); informació oberta de les línies de treball en marxa.

Junta i equips directius: organització de jornades estratègiques; creació de comissions de treball segons els interessos i les fortaleces de cadascú per tirar endavant els diferents projectes estratègics.

3. Eixos de treball, objectius estratègics i avaluació del marc estratègic 2016-2020

Els cinc eixos de treball a desenvolupar fins al 2020 són:

1. Vetllar pel benestar de les persones i capacitar-les perquè facin realitat els seus somnis i desitjos.
2. Establir col·laboracions i aliances compartint el coneixement i treballant en xarxa per un territori més compromès.
3. Apostar per la innovació al servei de les persones, amb mentalitat emprenedora i buscant la millora i eficiència en els serveis.
4. Promoure l'economia social amb la prestació de serveis oberts a la ciutadania i gestionant els recursos per generar un millor impacte social.
5. Esdevenir una entitat socialment responsable que incorpori la reflexió en l'ètica en la seva tasca diària; preocupada per l'impacte mediambiental i apostant per la participació i en la transparència.



Els objectius estratègics darrere d'aquests eixos són els següents:

1. El Benestar de les persones, per una gent feliç

- Capacitar les persones i les seves famílies. En els darrers anys s'ha treballat per transformar l'entitat en una organització centrada en la persona. En el nou marc, el gran repte és fomentar l'autogestió. L'entitat ha de facilitar els mitjans necessaris per a enfortir el potencial de la persona i capacitar-la per a prendre decisions sobre el seu futur que li suposin millorar la seva qualitat de vida.
- Inclusió a la comunitat. Tota persona ha de poder accedir a uns serveis de vida comunitària oferint-li els suports necessaris. Per poder-ho aconseguir caldrà que l'entitat s'obri a la comunitat i s'especialitzi en temes com l'envelliment, la prevenció en salut mental i trastorns de conducta, dedicant recursos a nous reptes per tal que tota persona tingui les mateixes oportunitats.
- Treballar per la salut i la qualitat de vida de les persones ateses i els professionals. La qualitat en el treball és la clau per a fer la feina ben feta. Per això, es fomentarà el projecte "Alba Deixa Empremta" (benestar laboral) vetllant per implantar un nou marc laboral, incentivant la formació, mantenint i millorant els espais de treball, fomentant la participació i promovent millores socials. A més, també s'apostarà per desenvolupar accions de promoció i prevenció de la salut que fomentin hàbits saludables i vetllin per la salut emocional.
- Donar resposta a nous reptes socials. Com a entitat del tercer sector, Alba no pot ser aliena a les noves necessitats socials. Per això, cal fer un pas més i donar resposta a les noves necessitats obrint-se a nous col·lectius amb qui ja s'està treballant amb diferents projectes i serveis: gent gran, joves i infància.

2. Territori compromès, fem xarxa

- Promoure aliances i cooperació. Cal buscar estratègies comunes entre les entitats del Tercer Sector però també buscar complicitats amb les empreses, entitats culturals, ambientals i d'altres sectors que permetin millorar l'eficiència i l'impacte, consolidant relacions de col·laboració que ajudin a afrontar de manera eficient reptes comuns. Per això, es promourà el treball en xarxa amb la voluntat d'aconseguir un territori compromès.
- Ser més presents al territori. L'àmbit d'actuació de l'entitat és l'Urgell, la Segarra i el Pallars Jussà. S'ha de treballar per apropar els serveis a les persones i que aquestes disposin dels recursos necessaris a prop d'on viuen o treballen. L'entitat vol ser una referència al territori i per això cal donar-se a conèixer. S'ha d'aconseguir consolidar Alba a la Segarra a través de l'Espígol, un centre de referència de recursos i serveis i l'impuls de la Cooperativa Alba Jussà al Pallars Jussà, amb un model inclusiu i comunitari.
- Comunicar i sensibilitzar per a la transformació social. És necessari seguir fent esforços perquè la gent conegui la tasca, els valors i la missió d'Alba. L'associació ha de ser partícip en generar consciència social entre la ciutadania i així contribuir a la transformació social de l'entorn més proper.
- Fomentar el voluntariat. És clau promoure la implicació de la ciutadania en el sí de les entitats associatives. Per això, després de la bona experiència amb el projecte AMICS i ERASMUS

PLUS, on Alba acull voluntaris d'aquí i d'arreu d' Europa, l'objectiu és enfortir una xarxa de voluntariat i animar a altres entitats del territori a sumar-s'hi, generant un model territorial de voluntariat compromès i de qualitat.

3. Innovació i millora contínua, per una organització eficient

- Promoure la innovació social i tecnològica. Alba està oberta a nous models socials. Està al dia de les noves tendències i promou models de canvi i processos de transformació cap a la plena inclusió de les persones. La tecnologia ha d'estar al servei de l'entitat i les persones. L'entitat vol posar més recursos, perquè la tecnologia ajudi a millorar la qualitat dels processos, la faci més eficient i accessible a les persones, famílies, voluntaris i professionals.
- Garantir la qualitat dels serveis i la millora dels processos. L'objectiu és aconseguir la màxima qualitat en els serveis, tant en els que tenen a veure amb l'atenció a les persones com en els serveis i productes que s'ofereixen a empreses i clients. Es desenvoluparan eines per avaluar la qualitat d'aquests serveis i s'establiran protocols i processos que acreditin el bon funcionament. Els certificats de qualitat poden ajudar a aconseguir aquest repte.
- Incentivar accions d'emprenedoria social. S'ha d'oferir l'experiència, les relacions i coneixements d'Alba per tal de fer créixer l'emprenedoria social a Ponent. Alba vol ser una entitat que doni suport a noves iniciatives, des del seu vessant formatiu, d'intercanvi d'experiències, compartint recursos i acompanyament de nous projectes. Una de les eines per poder-ho fer és l'impuls de Ponent Coopera, Ateneu cooperatiu de Ponent, on Alba n'és una de les entitats promotores.
- Repensar nous models d'organització dels serveis i l'entitat. Què necessitarà l'Alba del 2020? S'ha d'analitzar quin ha de ser el model organitzatiu de l'entitat i de cada àrea, i de quina manera aquest canvi organitzatiu pot ajudar a dur a terme nous projectes, a ser més eficients i a oferir una millor qualitat dels serveis.

4. Economia social, un altre model de fer empresa

- Enfortir l'activitat empresarial i impulsar nous projectes. L'activitat empresarial ha de ser un dels motors de l'entitat, per garantir la sostenibilitat econòmica i per generar nous llocs de treball. Cal posar-hi els màxims esforços, així com estudiar projectes que generin ocupació i tinguin un alt retorn a l'entitat. Al mateix temps, s'ha de treballar per garantir uns serveis professionals i de qualitat.
- Obrir serveis a la ciutadania. Alba vol ser una entitat prestadora de serveis oberts a tota la ciutadania, oferint l'expertesa en els àmbits del lleure, formació i plantejant nous reptes en l'àmbit de la salut i l'habitatge. Així com optimitzar els recursos i serveis que ja s'ofereixen.
- Fidelització. Cal buscar noves vies per a finançar els projectes i l'entitat, sigui a partir de particulars o accions col·laboratives. A través de la Fundació Alba Futur es promouran campanyes de *fundraising* —captació de fons— basades en la confiança i la fidelització per tal de crear una bona base de col·laboradors compromesos amb la missió, objectius i valors de l'entitat.
- Sostenibilitat econòmica. La sostenibilitat i l'equilibri pressupostari de l'entitat i serveis és una prioritat per garantir la viabilitat del projecte social.

5. L'ètica d'Alba, impuls de la responsabilitat social organitzativa

- Compromís amb els drets de les persones. S'ha de promoure l'ètica d'Alba a través del codi ètic i la guia d'implantació entre les persones ateses, professionals, voluntaris i famílies amb la voluntat que sigui un full de ruta a seguir. També es fomentarà l'autogestió de les persones ateses a través de la seva participació i apoderament.
- Actuar amb transparència i participació. És una prioritat com a entitat oferir l'accés a la informació de manera oberta i transparent a través dels diferents canals de comunicació que té l'associació. Tothom que ho vulgui ha de poder conèixer de manera accessible com s'organitza i treballa a Alba, el seu estat de comptes i la relació amb l'administració, clients i altres col·laboradors. El bon govern de l'entitat passa per una relació de confiança entre totes les persones implicades en el projecte d'Alba i en promoure el sentiment de pertinença a l'entitat.
- Impulsar accions de sostenibilitat ambiental. Alba vol ser una entitat sostenible i respectuosa amb el medi ambient. Per aquest motiu es promouran accions i projectes de reciclatge, estalvi d'energia i accions de sensibilització entre les persones i professionals. Amb el projecte Alba Verda, s'emmarca un pla d'acció anual per impulsar accions de sostenibilitat ambiental.
- Avaluar l'impacte social i econòmic de les accions. Cal implantar eines d'avaluació que siguin eficients per tal d'analitzar el retorn de les accions a través de tres grans dimensions: econòmica, social i mediambiental. D'aquesta manera Alba podrà explicar a la societat com els recursos invertits en l'entitat es multipliquen generant valor, no només per a les persones beneficiàries dels serveis, sinó també per la resta de la societat.

Avaluació i retorn del marc estratègic

L'avaluació i retorn és un procés constant en el qual periòdicament s'analitza i valora l'evolució i grau d'assoliment de les accions previstes i alhora es fa una avaluació dels resultats assolits. En la línia de ser un procés obert i participatiu, es va crear en el seu moment una eina al núvol que serveix per a que tots els gestors dels serveis i àrees de l'entitat facin un seguiment de les accions que s'han plantejat relacionades amb cadascun dels objectius estratègics. A través d'aquesta eina es pot realitzar un seguiment constant de les accions i tenir una visió general i gràfica del nivell d'assoliment dels reptes marcats.



4. Principals objectius assolits

Entre els principals objectius que ja han estat assolits en el camí cap al futur, es destaquen els següents:

- S'ha implantat l'Organització Centrada en la Persona (OCP) a tota l'organització, gràcies al procés participatiu entre els equips i famílies, un canvi a l'hora d'entendre i atendre les persones. Així doncs l'entitat treballa per àrees i projectes transversals i s'ha creat la figura del facilitador, un professional que acompanya i facilita les eines a les persones amb capacitat diferents perquè puguin assolir els seus somnis i objectius. La voluntat d'aquesta nova metodologia i organització és poder oferir a les persones un pla d'atenció individualitzat en sintonia amb les seves necessitats i acompanyar-les per tal d'aconseguir-los.
- Participació en l'elaboració del Programa pilot d'acompanyament a la millora de la participació interna i la gestió democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social de Catalunya de la Confederació, en què han pres part sis entitats de tot Catalunya i del qual ha sorgit la Guia per impulsar la Governança Democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social.
- S'han ampliat els serveis oferts i els col·lectius atesos partint de les necessitats de les persones i les famílies, seguint el model OCP, amb sinergies sorgides dels processos de transformació organitzativa promoguts per Dincat-Plena Inclusió i l'estudi de la Universitat de Lleida (UdL) sobre nous models d'atenció.
- Apoderament de les persones per la defensa dels seus drets i la participació en els òrgans de l'entitat. S'han creat grups d'auto-gestors i s'ha fomentat la participació de les diferents veus de l'organització amb la creació d'espais per realitzar les trobades i les reunions.
- Ha incrementat la sostenibilitat econòmica no només de l'entitat, sinó de les àrees i els serveis que en formen part.
- S'han creat nous serveis i línies de negoci, tant en l'àrea d'atenció a les persones com en el centre especial de treball (servei d'ajuda a domicili, foment del lloguer social, noves tasques i manipulats de l'àrea de treball, millora de les instal·lacions i maquinària).
- Millora de les condicions de treball pel que fa a espais, formació, eines de treball, participació i altres aspectes que fomenten el benestar laboral.
- S'han ampliat els serveis al territori, presència de més serveis a la comarca de la Segarra (lleure, ocupació, treball), creació d'un centre per donar servei a les persones de la comarca del Pallars Jussà (persones amb discapacitat i problemàtica de salut mental) i apropar els serveis a les persones en municipis de l' Urgell (Cdiap-atenció precoç a Agramunt i punt Incorpora a Bellpuig, Agramunt i Cervera)
- Aliances estratègiques i treball en xarxa al territori: organització de jornades d'empresaris, implicació de les empreses del territori donant a conèixer la responsabilitat social corporativa.
- Foment de l'Economia social i solidària amb el lideratge de l'ateneu cooperatiu de les terres de Lleida Ponent Coopera juntament amb altres entitats del territori.
- S'ha consolidat el Grup Alba com un conjunt d'entitats d'economia social al servei de les persones i del territori. El grup està liderat per l'Associació Alba que n'aglutina l'essència i està format per la Fundació Alba Futur, Club esportiu Alba i les entitats de recent creació:

- Alba Jussà, cooperativa de treball d'iniciativa social, per donar resposta a les necessitats de les persones amb necessitat de suport del Pallars Jussà.
- Lleure Quàlia, cooperativa de treball d'iniciativa social, per donar resposta a un lleure inclusiu obert a infants i joves.
- Alba Inserció per donar resposta a noves necessitats d'ocupació de col·lectius amb risc d'exclusió.

5. Conclusions i reflexions finals

El marc estratègic 2016-2020 i el seu lema “Alba 2020, tots som motor de canvi” és una eina que vol potenciar tant el compromís social de l'Associació Alba amb les persones i el territori com la seva mentalitat emprenedora i innovadora. Alba és una entitat que s'estima la seva gent i el seu territori. Per això, el nou marc estratègic promou les accions que potencien la igualtat d'oportunitats, l'autonomia de les persones i el respecte per la seva intimitat. Generar consciència social ha de permetre col·laborar en el desenvolupament d'un territori compromès amb les necessitats socials incentivant la cooperació i implicació de les entitats i la ciutadania per la plena inclusió. El vessant emprenedor i innovador fa que els reptes es plantegin com a oportunitats per a créixer i per a impulsar nous projectes en benefici de les persones. L'associació està formada per persones de mentalitat oberta i que mira cap al futur, en aquest sentit, el marc estratègic 2016-2020 és una eina que ha permès generar iniciatives socialment innovadores per la millora tant de l'entitat com de la societat.



5.1. Factors clau d'èxit

En el nou marc, l'estructura organitzativa deixa de ser piramidal. Tant l'equip directiu de l'entitat com els membres de la Junta aposten per les persones que gestionen els diferents serveis, de manera

que entre els principals factors clau del bon funcionament de l'organització que es deriven del marc estratègic destaca:

- Apoderament i autogestió dels equips de treball, fet que augmenta la seva implicació alhora que potencia i apodera els equips dels diferents serveis i àrees.
- Organització per àrees que cobreixen les diferents necessitats de les persones amb la creació d'equips gestors de les àrees.
- Llibertat de maniobra, agilitat en la presa de decisions i eficiència en la realització dels serveis.
- Creació dels equips gestors d'àrees, on participen els gestors dels diferents serveis, augmentant no només el sentiment de pertinença al servei, sinó també a l'àrea de la qual en forma part.
- Organització d'espais de participació, aportació i intercanvi de tots els representants dels serveis i àrees, per garantir i treballar la visió i el pla estratègic com a entitat, i sentir-se part del Grup Alba.

5.2. Dificultats i reptes en el desenvolupament de la iniciativa

En el camí que està recorrent l'Associació Alba les dues principals dificultats i reptes que està afrontant amb èxit són:

- La participació adaptada a cada grup d'interès. La participació en el procés d'elaboració del marc estratègic molts cops no resulta fàcil de gestionar, per la qual cosa, s'ha intentat posar a disposició de cada grup d'interès, les eines de participació pensades a les seves capacitats i disponibilitat. Per exemple, els socis han participat mitjançant enquestes, les persones mitjançant grups focus de treball, els professionals a través de les reunions periòdiques d'equips, enquestes i altres. Tot i que s'ha impulsat i s'han posat molts esforços en què tothom hagi participat en el procés d'elaboració, falta incrementar el nombre de persones, famílies, socis, professionals i voluntaris que s'involucrin en el projecte de futur. És evident que aquest repte implica millorar la comunicació i garantir uns bons canals de participació bidireccionals.
- L'autogestió millora el funcionament. La implicació dels/les professionals i, en conseqüència la qualitat dels diferents serveis. Tot i que des de l'entitat es tenien clares els avantatges d'aquesta sistemàtica de treball, també hi havia el perill que cadascú mirés només pel seu servei o àrea i deixés de tenir en compte la missió principal o la visió d'entitat. És per això que es van crear espais de participació i informació, per fer seguiment del marc estratègic de l'entitat i alhora d'elaborar els plans de treball anual de l'entitat on cadascú es marca els objectius i les accions assolir, tenint en compte les particularitats dels diferents serveis posant-los sota el paraigua dels valors de l'entitat amb una avaluació de periodicitat anual.

5.3. Elements innovadors que aporta l'experiència

De forma esquemàtica podem dir que el nou model que sorgirà del marc estratègic aporta innovació en temes com:

- Donar espai i apoderar les diferents veus de l'entitat per poder definir noves prioritats i serveis que donin resposta a les necessitats de cadascuna.

- Incrementar els canals de decisió, aportació i participació bidireccional en la definició d'aspectes d'organització de l'entitat.
- Potenciar les fortaleeses de les persones de l'entitat per poder garantir les seves capacitats i benestar.
- Tenir els recursos i el suport de direcció, no per controlar la marxa dels serveis, ja que això és responsabilitat dels referents d'àrea i dels seus equips, sinó per tirar endavant projectes estratègics.

5.4. Com a reflexió final

L'Associació Alba, i entitats del nou GRUP ALBA, han treballat i continuen esforçant-se per tenir en compte tots els grups d'interès que en formen part, posant la persona al centre, sigui del col·lectiu que sigui: infants, joves, persones amb necessitats especials, de col·lectius vulnerables, gent gran, etc.

Tot s'ha anat construint mitjançant un procés que requereix el seu temps, ja que ha de ser participatiu i tenir en compte les diferents visions, a més de poder tenir els espais de treball adequats i la implantació s'ha d'anar fent al ritme de totes les persones que hi ha implicades.

No és un procés curt, ni moltes vegades fàcil, però des d'Alba es creu que el resultat final aportarà una visió molt més propera, que empatitzarà amb tots els agents que formen part de l'entitat.

El camí que Alba està recorrent ha d'ajudar a tenir una millor capacitat de resposta per atendre noves necessitats de les persones, major sostenibilitat econòmica i un menor impacte ambiental, donant importància al que es fa, i sobretot, al com es fa, implicant a les diferents veus amb un model de governança que fomenta la participació i la transparència, i en definitiva, instaurant la millora continua com a procés d'arribar a ser una entitat socialment responsable.

